

Detlef Müller-Böling, Nina Arnhold, Markus Langer

Reform der Professorenbesoldung in Deutschland

Neue Möglichkeiten für die strategische Personalentwicklung?

Abstract

Gegen Ende der vergangenen Legislaturperiode hat die rot-grüne Bundesregierung in Deutschland Pläne für eine Dienstrechtsreform an den Hochschulen in die Tat umgesetzt. Gemeint ist damit in erster Linie neben der Einführung der Juniorprofessur die Neuregelung der Professorenbesoldung. Das Senioritätsprinzip soll zukünftig durch ein Besoldungssystem ersetzt werden, das neben einem fixen Grundsalär auch variable und leistungsorientierte Besoldungsbestandteile kennt. Die Hochschulen erhalten damit dem Grunde nach ein neues personalpolitisches Instrument und somit auch neue Möglichkeiten in der strategischen Personalentwicklung und Steuerung der Hochschule. Dieser Beitrag setzt sich mit dem Gesetz sowie seinen Implikationen und Folgen auseinander. Ausgehend vom Gesetzgebungsstand diskutieren die Autoren zunächst die grundsätzlichen Chancen und Risiken der Neuregelung. Anschließend wird der dem Gesetz zugrunde liegende Ansatz einer Motivation von Hochschullehrern durch monetäre Anreize hinterfragt. Es wird abgeleitet, unter welchen Bedingungen dieser Ansatz aus Sicht der Verhaltenswissenschaften tragfähig ist. Danach machen die Autoren deutlich, welche Weichenstellungen das neue Gesetz von den einzelnen Bundesländern und Hochschulen verlangt und leiten einen Modellvorschlag ab, welcher sowohl der Intention als auch den Vorgaben des Gesetzgebers entspricht und den Erkenntnissen der Motivationstheorie genügt.

Towards the end of the last legislative period, Germany's governing coalition pushed through plans for a reform of the country's higher education system. The two main pillars of the reform package were the introduction of junior professorships and new rules for academic salaries. In the future, the seniority principle is to be replaced by a system of remuneration that envisages not only a fixed basic salary, but variable, performance-linked bonuses as well. This innovation will give institutions of higher education the clout they need to take a more strategic approach to staffing and hence to their long-term development too. This article examines both the new law itself and its implications and consequences. Taking the current legislation as their starting point, the authors first discuss the opportunities and risks posed by the new law. They then proceed to question the legislators' assumption that university professors and lecturers can be motivated by money and draw conclusions in respect to those circumstances under which, from the behavioral psychologist's point of view, such an assumption might be valid. The authors then explain the kind of groundwork the new law requires Germany's federal states and universities to lay and finally develop a model proposal of their own, which satisfies not only the legislators' intentions and requirements, but also the findings of motivation theory.

1. Leistungsorientierte Besoldung als Instrument der strategischen Steuerung von Hochschulen?

Hochschulen sehen sich und stehen auch de facto zunehmend zueinander im Wettbewerb. Dies ergibt sich nicht nur aus Forderungen, die von außen an die Hochschulen herangetragen werden. Dies kann beispielsweise in Form sich ändernder gesetzlicher Rahmenbedingungen, die wettbewerbliche Elemente z. B. bei Mittelzuweisungssystemen explizit vorsehen, geschehen. Zunehmend resultiert eine Wettbewerbsorientierung der Hochschulen auch aus einem sich ändernden Selbstverständnis.

Damit Hochschulen in diesem sich entwickelnden Wettbewerb zukünftig bestehen können, scheint eine Schärfung des Profils unabdingbar zu sein. Dies kann jedoch nur erfolversprechend sein, wenn Hochschulen mit Instrumenten der strategischen Steuerung konsequent auf die Entwicklung des jeweiligen Profils hinarbeiten. Dafür ist wiederum eine größere Autonomie der Hochschulen eine notwendige Voraussetzung, welche mehr Personalautonomie einschließt, als Hochschulen zurzeit zugestanden wird. Angesprochen sind hiermit Elemente eines neuen Verständnisses von Hochschulen, wie es von Müller-Böling (2000) mit dem Begriff der „entfesselten Hochschule“ umschrieben wird.

Eine strategische Steuerung von Hochschulen ist ohne strategische Personalentwicklung nicht denkbar: Personalentwicklung stellt eine notwendige, wenn auch nicht hinreichende Voraussetzung für eine erfolgreiche Organisationsentwicklung dar. In dem Maße, in dem die Organisation einer Hochschule sich wandelt, steht auch das Personal vor neuen Aufgaben, die sich nicht immer mit den bisher entwickelten Fähigkeiten und Fertigkeiten decken. Gleichzeitig entwickelt die Hochschule neue Zielvorstellungen, die nicht zwangsläufig mit denen ihrer Mitglieder konform sein müssen. Bisher fehlten den Hochschulen Instrumente, um die Verfolgung der Ziele der Korporation und des Individuums – zumindest zu einem gewissen Grad – zu harmonisieren.

Die im Zuge der Reform der Professorenbesoldung eingeführte Leistungskomponente ermöglicht nun, Verhalten von Hochschullehrern im Sinne der Korporation „zu belohnen“, zuwiderlaufendes „zu bestrafen“. Die hier gewählten Begriffe machen bereits deutlich, worin die grundsätzliche Gefahr des Reformvorhabens liegt: In einer zu schlichten und rückwärtsgewandten Ausgestaltung des rechtlichen Rahmens.

Es zeigt sich aber auch, dass es, will man die neuen Möglichkeiten einer leistungsorientierten Besoldung im Sinne der Korporation nutzen, einer Ausrichtung der Ausgestaltung der neuen Besoldung an den strategischen Zielen der Hochschule bedarf, was wiederum die Existenz von Zielen voraussetzt. Dies betrifft sowohl die Kriterien leistungsorientierter Besoldung als auch das korrespondierende Vergabeverfahren.

Ein System leistungsorientierter Besoldung wird damit gleichermaßen zur Vorbedingung und zum Ergebnis strategischer Steuerung von Hochschulen.

2. Grundzüge der Besoldungsreform in Deutschland

Das Professorenbesoldungsreformgesetz, das vom Deutschen Bundestag im November 2001 beschlossen wurde und im Februar 2002 in Kraft getreten ist, ist Teil einer umfassenden Dienstrechtsreform, die die Grundlage für hauptsächlich zwei weit reichende Veränderungen legt: Zum einen soll die Einführung der Juniorprofessur die Unabhängigkeit des wissenschaftlichen Nachwuchses vergrößern. Die Habilitation, die bisher in den meisten Fächern der Königsweg zur wissenschaftlichen Laufbahn war, verliert dadurch zunehmend an Bedeutung; ab 2008 soll die Juniorprofessur Regelvoraussetzung für die Berufung auf eine Universitätsprofessur sein. Zweitens, und dies wird durch das o. g. Gesetz geregelt, entwickeln sich Professorengehälter künftig nicht mehr automatisch proportional zum Dienstalter, sondern sollen leistungsbezogen vergeben werden. Die Veränderungen betreffen dabei sowohl die Besoldungsgruppen an sich, als auch die Struktur der Bezüge.

In der Gesetzesbegründung werden mit Blick auf die Zielsetzung der Reform insgesamt drei Ziele formuliert:

1. Die Modernisierung und Leistungsorientierung der Besoldung
2. Mehr Effektivität und Qualität von Forschung und Lehre
3. Eine (auch international) wettbewerbsfähige und flexible Bezahlsstruktur

Sieht man von den allgemeinpolitischen Floskeln der Gesetzesbegründung einmal ab, so könnte die Neuregelung tatsächlich die internationale Attraktivität deutscher Hochschulen steigern, insofern als in Deutschland nachvollzogen wird, was in vielen anderen Ländern bereits üblich ist. Auch wenn es in einigen Ländern (z. B. Niederlande, England) noch Mischformen aus Alters- und Leistungszulagen gibt, so scheint der Trend doch eindeutig, wobei die Einführung eines Systems leistungsorientierter Zulagen bei gleichzeitiger Beibehaltung des Beamtenstatus für Professoren singular sein dürfte (Witte/Schreiterer 2002, 1).

Grundgehälter nach der neuen Besoldungsordnung W

Das Professorenbesoldungsreformgesetz legt den Grundstein für die Ablösung der Besoldungsordnung C durch eine W-(Wissenschafts-) Ordnung. Für die neuen Ämter W1 (Juniorprofessur), W2 und W3 sind folgende monatliche Grundgehälter vorgesehen: W 1: 3.260,00 €; W2: 3.724,00 € und W3: 4.522,00 €, bezogen auf das Basisjahr 2001. Die Besoldungssätze W2 und W3 gelten auch für hauptberufliche Leiter und Mitglieder von Leitungsgremien an Hochschulen (also z. B. Präsidenten, Kanzler), die nicht Professoren sind, soweit diese nicht durch Landesrecht

entsprechend den „klassischen“ Besoldungsordnungen A oder B bezahlt werden. Bei der Mehrzahl der Professoren liegt dieses Basisgehalt unter ihrem jetzigen Einkommen. Dagegen kann beispielsweise ein Hochschullehrer unterhalb der Dienstaltersstufe 7, d. h. i. d. R. die unter 37-jährigen, schon über das Basisgehalt ein höheres Einkommen als bisher realisieren. Zukünftig können sowohl W2- als auch W3-Professoren Berufungs- und Bleibeverhandlungen führen; dies war bisher den C4-Professoren vorbehalten. Die jetzt im Amt befindlichen und damit noch nach der alten Besoldungsordnung C vergüteten Hochschullehrer erhalten ein Optionsrecht: Sie können entscheiden, ob sie in die W-Besoldung wechseln oder in der bisherigen Besoldungsordnung verbleiben wollen. Im Rahmen von Berufungs- oder Bleibeverhandlungen ist allerdings auch für diese Gruppe der Wechsel ins neue System unumgänglich.

Leistungsbezüge als Ergänzung zum Grundgehalt

Zusätzlich zum Basisgehalt werden zukünftig in den Besoldungsgruppen W2 und W3 variable Leistungsbezüge aus folgenden Anlässen vergeben:

- a) Berufungs- und Bleibeverhandlungen,
- b) besondere Leistungen in Forschung, Lehre, Kunst, Weiterbildung und Nachwuchsförderung,
- c) Wahrnehmung von Funktionen oder besonderen Aufgaben im Rahmen der Hochschulselbstverwaltung und -leitung.

Der Bundesgesetzgeber hat es dabei der Regelung im Landesrecht überlassen, ob diese Leistungsbezüge befristet oder unbefristet vergeben werden. D. h. es ist grundsätzlich möglich, einmal gewährte Leistungsbezüge mit einer Frist zu versehen, so dass diese nach Ablauf derselben zumindest nicht nach einem Automatismus weitergezahlt werden.

Auch weitere Details der Umsetzung der Besoldungsreform werden an den Landesgesetzgeber weitergereicht. Dies gilt für die konkrete Regelung von Vergabeverfahren, -zuständigkeit und -kriterien, weiterhin für die Festlegung der sogenannten „Ruhegehaltstfähigkeit“ befristet gewährter Leistungsbezüge und ebenso für die Entscheidung, ob und in welchem Umfang Leistungsbezüge bei den regelmäßigen Besoldungsanpassungen berücksichtigt werden. Dabei lässt der Bundesgesetzgeber weitgehend offen, ob diese Entscheidungen unmittelbar durch das Land getroffen oder in den Zuständigkeitsbereich und die Verantwortung der Hochschule gelegt werden.

Höhere Gesamtbezüge möglich

Die neue Flexibilität in Besoldungsfragen soll – so die Intention des Gesetzgebers – auch dafür genutzt werden, deutsche Hochschulen für Bewerber aus dem Ausland und aus der Wirtschaft sowie für Professoren, die eine Abwanderung erwägen,

attraktiver zu machen. Im Professorenbesoldungsreformgesetz wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass Gehälter zukünftig den bisherigen Höchstsatz (B10) übersteigen dürfen, wenn damit eine Anwerbung oder Weiterbeschäftigung im o. g. Sinn gewährleistet werden kann. Damit sind die Hochschulen in die Lage versetzt, annähernd kompetitive Gehälter zu zahlen, die bisher vornehmlich der Wirtschaft vorbehalten waren. Mit diesen Möglichkeiten ist jedoch äußerst vorsichtig umzugehen, da hohe Gehälter zwangsläufig zu einer substanziellen Reduktion des Vergaberahmens (s. u.) und damit zu niedrigeren Gehältern für die verbleibenden Professoren führen. Die Ursache dafür besteht in der „Deckelung“ des Vergaberahmens, die eine Kostenneutralität der Reform gewährleisten soll.

Chancen und Risiken des Gesetzes zur Reform der Professorenbesoldung

Plastisch gesprochen ließe sich sagen, dass hier durch den Bundesgesetzgeber ein (wenigstens) dreidimensionaler Entscheidungsraum aufgezogen wird, der über die Gestaltungsbereiche des *Entscheidungsgegenstandes* (W2 oder W3, befristet vs. unbefristet etc.), der *Entscheidungsebene* (Land vs. Hochschule) sowie der *Verfahrensregeln* definiert ist. Es ist nun zunächst Aufgabe des jeweiligen Landesgesetzgebers (ggf. in Kooperation mit den Hochschulen), diesen Entscheidungsraum in sinnvoller Weise auszugestalten. Den noch recht diffusen Chancen, die das Gesetz den Hochschulen mit Blick auf Profilbildung und attraktive Verdienstmöglichkeiten für Hochschullehrer bietet, stehen gleichwohl konkrete Risiken gegenüber, die sich insbesondere aus der Komplexität der geschilderten Entscheidungsnotwendigkeiten ergeben. Im Einzelnen lassen sich insbesondere folgende Risiken identifizieren:

- a) Der Vergaberahmen „deckelt“ die Gesamtausgaben für die Besoldung und reduziert damit die Handlungsmöglichkeiten:

Die monetäre Ausgangsbasis, der sogenannte „Vergaberahmen“, soll einerseits den Wettbewerb zwischen den Ländern regulieren (i. e. begrenzen), andererseits die Kostenneutralität der Reform gewährleisten. Als Vergaberahmen wird der Gesamtbetrag der Leistungsbezüge eines Landes definiert, der lt. Paragraph 34 des Professorenbesoldungsreformgesetzes so zu bemessen ist, „dass die durchschnittlichen Besoldungsausgaben für die in den Besoldungsgruppen W2 und W3 sowie C2 bis C4 eingestuften Professoren den durchschnittlichen Besoldungsausgaben für diesen Personenkreis im Jahr 2001 (Besoldungsdurchschnitt) entsprechen“. Der Vergaberahmen ist dementsprechend eine Resultante des Besoldungsdurchschnitts, der nach einem bundeseinheitlichen Verfahren ermittelt werden soll. Er ist definiert als die Differenz zwischen „festen“ Gehältern (also Grundgehälter der W-Besoldung und Gehälter der C-Besoldung) auf der einen und den gesamten durchschnittlichen Ausgaben des betrachteten Landes im Jahr 2001 auf der anderen Seite. Hier wird der erste Effekt deutlich: Die Höhe des Vergaberahmens ist zunächst abhängig davon, wie viele der bisherigen Professoren aus dem Amt scheidet bzw. in die neue W-Besoldung wechseln. Nur dann entsteht aus der Differenz zwischen der höheren

C-Besoldung und der niedrigeren W-Besoldung ein Spielraum, der für Leistungsbezüge eingesetzt werden kann. Diese „Deckelung“ wird theoretisch dadurch gemildert, dass eine einmalige Anhebung des Besoldungsdurchschnitts eines Landes auf das Niveau des Landes mit dem höchsten Durchschnitt möglich ist. Danach sind noch Anhebungen von zwei Prozent bis zu zehn Prozent insgesamt (innerhalb von fünf Jahren) möglich. Eines der Hauptprobleme der Reform besteht somit darin, dass für Leistungsbezüge nur in geringem Umfang zusätzliche Mittel zur Verfügung gestellt werden dürfen. In der Realität, so steht zu befürchten, dürfte selbst diese Möglichkeit angesichts der misslichen Situation der öffentlichen Haushalte von den Ländern nicht genutzt werden. Damit kann nur durch eine ausreichende Fluktuation (d. h. insb. durch Emeritierung) sowie eine möglichst hohe Zahl von Wechslern ins neue System der Vergaberahmen eine Größe erreicht, die einen flexiblen Umgang mit Leistungsbezügen erlaubt. Aber auch dann sind die verfügbaren Mittel begrenzt. Es ist zu befürchten, dass gerade dann, wenn sich die erwünschten Effekte und Erfolge der Reform einstellen könnten, d. h. die Leistung der Hochschullehrer entsprechend der festgeschriebenen Kriterien ansteigen würde, die Honorierung dieser Leistungsbezüge nicht mit der steigenden Leistung mithalten kann. Effekte, wie sie von den Punktsystemen im Gesundheitswesen bekannt sind, wären die Folge: Der monetäre Wert einer Leistungseinheit muss bei einem über alle Professoren steigenden Leistungsniveau in einem gedeckelten System sinken.

- b) Die Bezugnahme auf die durchschnittliche Besoldung schreibt bestehende Strukturen fest, wenn der Vergaberahmen analog zum Status quo auf die Hochschulen heruntergebrochen wird:

Der Gesetzgeber lässt gänzlich offen, wie der durch das geschilderte Verfahren errechnete Besoldungsdurchschnitt und das daraus resultierende Gesamtvolumen der Besoldung an die einzelnen Hochschulen weitergegeben werden soll. Die erste Variante besteht darin, dass die Anzahl der Stellen einer Hochschule mit dem Besoldungsdurchschnitt multipliziert wird und daraus das Gesamtsoldungsvolumen einer Hochschule berechnet wird. Dies würde beispielsweise bei Hochschulen mit einem hohen Durchschnittsalter und/oder einer hohen Durchschnittsbesoldung aufgrund von Berufungs- und Bleibezulagen der Professoren zu einer Unterfinanzierung, bei Hochschulen mit einem geringen Durchschnittsalter zu einer Überfinanzierung führen. Insbesondere der aus dem Alter resultierende Effekt kann nicht als wettbewerbsadäquat angesehen werden. Die zweite Variante bestünde darin, die Berechnung der Durchschnittsbesoldung für jede Hochschule einzeln vorzunehmen und auf dieser Basis das Gesamtsoldungsvolumen der betrachteten Hochschule zu berechnen. In diesem Fall würden die bestehenden Besoldungsstrukturen der Hochschulen im Verhältnis zueinander dauerhaft festgeschrieben. Beide Lösungen können nicht zufrieden stellen. In der Umsetzungsrealität zeichnet sich ab, dass

die zweite Variante gewählt wird, i. e. eine Festschreibung des Status quo erfolgt. Konsequenterweise wäre dagegen mit der Neuordnung der Besoldung entsprechend der leistungsorientierten Sachmittelzuweisung auch eine leistungs- und/oder belastungsorientierte Personalmittelzuweisung zu verbinden.

- c) Verregelung und „Evaluationitis“ beschränken Freiräume und schaffen neue Bürokratie:

Neben dem vorstehend beschriebenen „Geburtsfehler“ der Reform, gibt es eine Gefahr der Verregelung des Vergabeverfahrens. Kommt es zu einer Verformelung des Verfahrens und einer Festlegung auf detaillierte Kriterienkataloge, sinkt die Wahrscheinlichkeit, die genannten Freiräume, die das Gesetz bietet, auszuschöpfen. Dies könnte beispielsweise der Fall sein, wenn man mit detailliert definierten quantitativen Kriterien versucht, die Leistungen eines Professors in Forschung, Lehre und Weiterbildung abzubilden. Ein groß angelegter Evaluationsapparat würde Ressourcen binden und durch ein langwieriges und kleinteiliges Verfahren die Transparenz des Systems reduzieren, statt sie zu erhöhen.

- d) Dauerhafte Festschreibung von Modellen, die in der Erprobungsphase entwickelt werden:

Die leistungsorientierte Besoldung wird mit der Umsetzung an Hochschulen in eine „Erprobungsphase“ treten. Erfahrungen mit diesem personalpolitischen Instrument sind in der Regel nicht vorhanden. Vieles, was den Hochschulen anfänglich als attraktiv und praktikabel erscheinen mag (hier sei auf die vermeintliche Rechtssicherheit ausschließlich quantitativer Kriterien verwiesen), könnte sich in der Praxis als ungünstige Weichenstellung erweisen. Dies gilt umso mehr, als Besoldungsentscheidungen in aller Regel irreversibel sind. Zusagen über unbefristet gewährte Gehaltsbausteine können nicht wieder zurückgenommen werden. Zwar würde eine in höheren Gehältern resultierende Korrektur bei den Betroffenen auf Akzeptanz stoßen, allein eine Korrektur in umgekehrte Richtung ist undenkbar.

- e) Negative Folgen einer hohen Gehaltsspreizung:

Der Gesetzgeber nennt als ein Ziel der Reform explizit die Schaffung wettbewerbsfähiger Gehälter. Darüber hinaus eröffnet in Verbindung mit dem genannten Ziel der Wettbewerbsfähigkeit auch die Ausweitung der Berufungs- und Bleibeverhandlungen auf beide Ämter die Möglichkeit, im Wettbewerb mit beispielsweise der Wirtschaft wenigstens näherungsweise marktgängige Gehälter zu zahlen (externe „Gerechtigkeit“). Dies kann jedoch bei einem „gedeckelten“ Vergaberahmen nur zu Lasten nicht marktfähiger Fächer und Fächergruppen geschehen. Damit nimmt die Gehaltsspreizung innerhalb der Hochschule zu. Wird hiermit in erheblichem Umfang gegen das Prinzip der (wahrgenommenen!) internen Gerechtigkeit verstoßen, sind demotivierende Effekte nicht auszuschließen.

Stand der Umsetzung in den Bundesländern

Zum Zeitpunkt Oktober 2002 sind die Überlegungen der Bundesländer zur Umsetzung des Gesetzes unterschiedlich weit gediehen: Eine Vorreiterrolle nimmt Niedersachsen ein, mit dem ehrgeizigen Ziel, noch in 2002 einen Verordnungsentwurf zu verabschieden, der spätestens zum Wintersemester 2003 in Kraft treten soll. Von einer starken Verregelung der neuen Möglichkeiten auf Landesebene soll hier abgesehen werden. Das heißt, dass niedersächsische Hochschulen zukünftig selbst entscheiden können (und müssen), was sie – innerhalb des vom Gesetzgeber vorgegebenen Rahmens – als Leistung definieren und wo sie entsprechend dem eigenen Hochschulprofil ihre Schwerpunkte setzen wollen. Das Land macht damit in hohem Maße von den Möglichkeiten, die ihm der Bundesgesetzgeber einräumt, Gebrauch und reicht Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume an die Hochschulen weiter. Es bleibt abzuwarten, ob andere Länder Niedersachsen bei diesem Vorstoß in Sachen Hochschulautonomie folgen werden.

3. Die Besoldungsreform vor dem Hintergrund verhaltenspsychologischer Wirkungen

Die den Gesetzgebungsprozess begleitende Debatte unter Hochschullehrern war in starkem Maße von Emotionen geprägt. Mitunter wurde auch von einem „Professorenbesoldungseinspargesetz“ gesprochen – eine der wenigen Befürchtungen, die zumindest auf das gesamte Besoldungsaufkommen bezogen, unbegründet war. Eine Gehaltsabsenkung kann es zwar für eine Professur geben, insgesamt aber bleibt das Besoldungsvolumen zumindest erhalten. Die Vorstellung, dass Professoren sich zur Realisierung ihres bisherigen Gehaltsniveaus einer Überprüfung ihrer Leistungen unterziehen sollen, erscheint vielen als Zumutung, wobei sich letztlich die Frage nach der Motivationsstruktur von Hochschullehrern stellt.

Sind Hochschullehrer mit den Pawlow'schen Hunden vergleichbar? Sollen die Wissenschaftler dazu gebracht werden, schon beim bloßen Versprechen einer Belohnung in Form eines höheren Salärs in hektische forschende und lehrende Aktivität zu verfallen? Und scheint bei erstem Hinsehen das Vorhaben des Gesetzgebers nicht von der gleichen „Zwecklosigkeit“ wie Pawlows Hundeexperiment? Die Antwort auf die Frage, ob eine extrinsische Belohnung in Form leistungsorientierter Zulagen tatsächlich leistungsförderlich ist, steht aus.

Relevanz monetärer Anreize für die Leistung von Hochschullehrern

Vor diesem Hintergrund sollen die Ergebnisse von Pawlows Experiment noch einmal rekapituliert werden. Im besagten Experiment wurde nachgewiesen, dass es möglich ist, mittels eines ursprünglich neutralen Reizes (Läuten einer Glocke), bei Hunden die gleiche Reaktion (erhöhter Speichelfluss) hervorzurufen wie mit einem Reiz (Anblick von Futter), dem per se eine bestimmte Reaktion fest zugeordnet ist.

Das Vorgehen im Experiment war einfach: Zuerst wurden über einen bestimmten Zeitraum beide Reize gleichzeitig übermittelt (Glockenläuten und Futteranblick). Nach einer gewissen Zeit rief dann auch das alleinige Läuten der Glocke bereits den Speichelfluss hervor, ohne dass Futter in Sicht gewesen wäre. Bezogen auf Hochschullehrer wird argumentiert, dass Geld für Hochschullehrer ein „neutraler Reiz“ sei, d. h. er ruft eben nicht die gleiche Reaktion (eine erhöhte Leistungsanstrengung) hervor wie die Anerkennung der Leistungen der Hochschullehrer in Forschung und Lehre durch Studierende, Fachkollegen und Hochschulleitung oder schlicht die eigene Zufriedenheit mit dem Geleisteten (Eckardstein et al. 2000). Das klingt zuerst einmal plausibel, allerdings sind die Reiz-Reaktions-Schemata in Hochschulen vielleicht doch differenzierter.

Zuwendung oder Streichung von Mitteln – sei es persönlicher oder sachlicher Natur – werden durchaus als ein Signal für die Anerkennung von Leistungen in Forschung und Lehre durch den Mittelgeber angesehen. Jeder, der einmal Berufungs- und Bleibeverhandlungen, auf welcher Seite auch immer geführt hat, wird dies bestätigen können. Auch Äußerungen in der Debatte um Leistungszulagen belegen dies: Ein Anerkennungs- und Verstärkungseffekt wird den Zulagen zwar abgesprochen, andererseits wird aber häufig darauf verwiesen, dass eine stärkere Gehaltsspreizung innerhalb der Professorenschaft einer Geringschätzung der Leistungen der am unteren Ende der Gehaltsskala befindlichen Professoren gleichkomme und demotivierende Wirkung habe. Ähnliches ist bekannt aus den Äußerungen rund um die erfolgreiche Einwerbung von Drittmitteln an Hochschulen und Instituten. Auch hier wird die Höhe der Förderungssumme in aller Regel als ein Korrelat der Wertschätzung der geförderten Institution durch den Geldgeber betrachtet. Die positive und steuernde Wirkung von monetären Leistungsanreizen kann also – ohne dem Behaviorismus zu sehr das Wort zu reden – durchaus vermutet werden. Dies gilt auch, obwohl mit den genannten Anerkennungen auch nicht-monetäre Belohnungen – insbesondere ein Zugewinn an Prestige, der gerade bei Berufungsverhandlungen eine wichtige Rolle spielt – einhergehen.

Extrinsische oder intrinsische Motivation von Hochschullehrern?

Der Verweis auf die Bedeutung von Status und Prestige im akademischen Bereich führt uns zurück zu der Frage, wodurch Wissenschaftler für ihre Tätigkeit motiviert werden. Zwar spielen, wie oben gezeigt, extrinsische Anreizmechanismen – ob monetär oder nicht-monetär – eine wichtige Rolle, im Kern sind Wissenschaftler jedoch intrinsisch motiviert, so die allgemeine Überzeugung. Frey und Osterloh (2000, 24) definieren intrinsische Motivation als Aktivität, die auf eine unmittelbare Bedürfnisbefriedigung abzielt. Das heißt im beschriebenen Fall: Hochschullehrer finden Befriedigung in ihrer Tätigkeit selbst, ohne motivational auf zusätzliche Reize angewiesen zu sein. Nun wäre das an sich kein Problem: ein Hochschullehrer kann ja bei ausreichender Alimentation mit oder ohne Leistungszuschlag der von ihm präferierten Tätigkeit im Rahmen der ihm grundgesetzlich zugesicherten Frei-

heit von Forschung und Lehre nachgehen. Andererseits wurde jedoch nachgewiesen, dass extrinsische und intrinsische Anreizmechanismen sich nicht in jedem Fall verstärken, i. e. zu einer höheren Leistung führen, sondern unter bestimmten Umständen einen negativen Zusammenhang aufweisen (Frey/Osterloh 2000, 26). Dazu kann es unter anderem dann kommen, wenn sich extrinsische und intrinsische Motive auf unterschiedliche Zielgrößen beziehen. In einem solchen Fall kann es zur Verdrängung der intrinsischen Motive kommen. Das kann nicht erwünscht sein.

Leider fallen nun wichtige Zielgrößen an Hochschulen häufig auseinander. Die Vernachlässigung von Zielen insbesondere der Korporation Hochschule zu Gunsten individueller Ziele ist letztlich ein wesentlicher Auslöser für die Etablierung eines Leistungsanreizsystems gewesen. Wenn die Lehre, die letztlich nur arbeitsteilig von der Korporation insgesamt erbracht werden kann, im Vergleich zur Forschung, die häufig gerade individuell geleistet wird, vielfach unterbewertet ist (wie es nicht zuletzt entwaffnend durch den Sprachgebrauch von der „Lehrbelastung“ und der „Forschungsleistung“ zum Ausdruck kommt), dann kann ein gewisses Maß an Verdrängung intrinsischer Motivation durchaus erwünscht sein. Problematisch wird dieses Phänomen dann, wenn es zu einer vollständigen Verdrängung der intrinsischen Motivation kommt, beispielsweise das Erbringen von Forschungsleistungen also nur noch auf externen Anstoß erfolgen würde. Dies liefe dem Wesen und der Aufgabe der Universität zuwider und würde sich als kontraproduktiv erweisen.

Nettoeffekt extrinsischer Anreize = Disziplinierungseffekt - Verdrängungseffekt

Das Prinzip der Freiheit von Forschung und Lehre führt zu einer großen Heterogenität der Handlungsziele innerhalb einer Hochschule, ja sogar innerhalb einzelner Fakultäten und Fachbereiche. Die damit einhergehende Heterogenität des Handelns bestimmt zurzeit das Erscheinungsbild der Hochschule. Ganz im Sinne der entfesselten Hochschule – aber auch auf politischen Druck hin – streben die Hochschulen derzeit eine Schärfung ihrer Profile an. Als Konsequenz können die Individualziele der Hochschullehrer und die Korporationsziele der Hochschule auseinanderfallen oder einander entgegenstehen. Entsprechend den vorhergehenden Überlegungen ist es unter bestimmten – nachstehend zu diskutierenden – Bedingungen möglich, mittels monetärer Leistungsanreize die Ziele von Individuum und Korporation bis zu einem gewissen Grad zu harmonisieren. Das heißt, die Hochschullehrer sollen durch die Leistungsanreize zu einer koordinierten Leistung veranlasst werden.

Was hier beschrieben wird, ist in der Motivationspsychologie als sogenannter *Disziplinierungseffekt* bekannt (hierzu und zu den folgenden Ausführungen Frey/Osterloh 1997): Die divergierenden Interessen auf inhaltlich-methodischer Ebene sollen durch gemeinsame ökonomische Interessen in einen größeren Einklang gebracht werden. Darüber hinaus kann bei aus Sicht des einzelnen Hoch-

schullehrers uninteressanten Aufgaben durch einen entsprechenden ökonomischen Anreiz eine höhere Zufriedenheit bei der Aufgabenerfüllung erzielt werden. In gewissen Grenzen kann durch ökonomische Leistungsanreize auch nachdrücklicher darauf hingewirkt werden, bestimmte Tätigkeiten zu übernehmen. Indirekt kann dadurch dann das Erleben eigener Kompetenzen und der daraus resultierenden Befriedigung auch bei ungeliebten Tätigkeiten erreicht werden.

Dem Disziplinierungseffekt steht der sogenannte *Verdrängungseffekt* gegenüber, der das Ausmaß der Verdrängung intrinsischer durch extrinsische Motive beschreibt. Die Größe dieses Effektes hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab: Zunächst nimmt der Verdrängungseffekt zu, wenn auf Seiten des einzelnen Hochschullehrers der Eindruck entsteht, die Selbstbestimmung des „Belohnten“ werde dadurch vermindert. Dies ist dann der Fall, wenn der sogenannte Kontrolleffekt größer ist als der Informationseffekt. Negativ wirkende Kontrolleffekte entstehen, wenn der Eindruck entsteht, durch Leistungszulagen soll in erster Linie eine Leistungskontrolle erfolgen. Demgegenüber steht der Informationseffekt, der dann entsteht, wenn der „Belohnte“ sich durch die Belohnung über den Stand seiner Leistungen informiert (also nicht kontrolliert) fühlt. Der Verdrängungseffekt steigt weiterhin, wenn Handeln, das ursprünglich intrinsisch motiviert war, nun der – extrinsischen – Belohnung unterworfen wird. Diese Gefahr ist in Hochschulen besonders groß, weil viele Leistungen bisher nicht besonders belohnt werden. Letztlich steigert wahrgenommene Unfairness gegenüber anderen die Verdrängung intrinsischer Motive ebenso wie auftretende Reaktanz bei wahrgenommenem Druck.

Von besonderer Bedeutung ist schließlich der sogenannte *Spillover-Effekt*. Er kennzeichnet das auch aus anderen Zusammenhängen bekannte Phänomen, dass durch die Belohnung der Übernahme bestimmter Tätigkeiten und Aufgaben in zunehmendem Maße auch andere Tätigkeiten als die belohnten nicht mehr freiwillig, sondern nur noch gegen Belohnung ausgeführt werden.

Entscheidend für die Wirksamkeit extrinsischer und insbesondere monetärer Anreize mit Blick auf die damit verfolgten Ziele ist, dass der Disziplinierungseffekt größer ist als der Verdrängungseffekt. Nur dann, wenn ein *positiver Nettoeffekt* erwartet werden kann, ist der Einsatz monetärer Leistungszulagen zielführend. Es erscheint zwangsläufig, dass sich positive Teilaspekte des Disziplinierungseffektes auch an Hochschulen einstellen, wenn es gelingt, durch Leistungszulagen zu entsprechendem Verhalten zu motivieren. Dies schließt jedoch nicht aus, dass sich im gleichen Zuge ein Verdrängungseffekt einstellt, der den Nutzen des Disziplinierungseffektes deutlich in den Schatten stellt und im Ergebnis zu einem negativen Nettoeffekt führen kann.

Folgerung: Verdrängungseffekt minimieren

Das Hauptaugenmerk bei der Ausgestaltung von Leistungszulagen muss also auf eine Minimierung der zu erwartenden Verdrängungseffekte gerichtet sein. Dies ist

zu erwarten, wenn das Verfahren und die Kriterien der Leistungsbemessung als hinreichend individuell, fair und transparent wahrgenommen werden und auf geeignete Weise, z. B. in Personalentwicklungsgesprächen, kommuniziert werden. Damit lässt sich eine adäquate Ausgestaltung des gesetzlichen Rahmens kennzeichnen durch ein hohes Maß an

- Individualität,
- Transparenz,
- Fairness und
- gezielter Kommunikation.

Der nachfolgende Abschnitt widmet sich nun der Frage, wie angesichts der im Gesetz angelegten Weichenstellungen bei der Ausgestaltung der Reform der Professorenbesoldung den hier formulierten Anforderungen Genüge getan werden kann. Dabei wird es die eine „Ideallösung“ schwerlich geben können, da Lösungen auf die jeweilige Situation und strategische Ausrichtung der Hochschule zugeschnitten sein müssen. Außerdem stehen einige der genannten Anforderungen an ein solches System u. U. zueinander im Widerspruch: Ein hohes Maß an Individualität bei der Festlegung von Leistungskriterien und der Bemessung der Leistung geht beispielsweise nahezu zwangsläufig zu Lasten der Transparenz des Verfahrens.

Trotz der genannten Schwierigkeiten scheint es jedoch durchaus möglich, einen positiven Nettoeffekt und damit eine Motivation zur Unterstützung der Ziele der Korporation zu erreichen.

4. Weichenstellungen bei der Umsetzung des Professorenbesoldungsreformgesetzes an Hochschulen

Organisationen können sich nicht weiter entwickeln, wenn sich ihr Personal nicht entwickelt. Diese triviale Erkenntnis hat nicht nur für Hochschulen Gültigkeit, aber ohne Zweifel auch dort. Gleichwohl stehen Hochschulen vor der Schwierigkeit, dass sie bisher gerade an dieser wichtigen Stelle über keine Steuerungsmechanismen verfügen. Mit der Besoldungsreform wird die Autonomie im Personalbereich der Hochschulen erhöht.

Es bleibt nun die Frage, wie es gelingen kann, unter den geschilderten Bedingungen Leistungsanreize zu installieren, die der Personalentwicklung und Organisationsentwicklung gleichermaßen förderlich sind.

Ausgangspunkt aller Überlegungen muss ein abgeschlossener Ziel- und Profilverfahrenprozess sein, aus dessen Ergebnissen sich die Anforderungen an die zukünftige Entwicklung der Institution und in der Folge auch an das Personal ableiten lassen. Dies schließt die strategische Positionierung der Hochschule in einem wettbewerblichen Umfeld, die Identifikation und Umsetzung spezifischer Strukturmerkmale und fachlich-inhaltliche Schwerpunktsetzungen ein. Auf der Grundlage

dieser Vorüberlegungen sind Entscheidungen hinsichtlich der leistungsorientierten Besoldung zu treffen. Der Fokus dieser Betrachtung liegt auf dem Vergabeverfahren für die Gewährung von Leistungsbezügen im engeren Sinne, die den neuralgischen Punkt der Besoldungsreform darstellen. Es sind insbesondere folgende Entscheidungsbereiche zu berücksichtigen:

Instrumentierung der besonderen Leistungszulagen

Zuerst ist über die prinzipiell möglichen Formen der Gewährung von Leistungsbezügen zu entscheiden, wobei hier der Fokus auf den besonderen Leistungsbezügen liegt. Dazu zählen beispielsweise Prämien vs. fortlaufende Zahlungen, Befristung, Dynamisierung und Ruhegehaltsfähigkeit. Bei all diesen Formen der Zulagengewährung gibt es vielfältige Abhängigkeiten und Interdependenzen. So sind insbesondere die Konsequenzen für die Entwicklung des Vergaberahmens bei der Modellentwicklung mit zu bedenken. Für eine exzeptionelle Leistung erscheinen *Prämien* als das geeignetere Honorierungsmittel; der Vergaberahmen wird lediglich einmal um einen fixen Betrag reduziert. Andererseits bleibt bei einer einmaligen Zahlung auch die Anreiz- und Honorierungswirkung beschränkt. *Monatliche Zahlungen* sind besser geeignet, besondere Leistungen zu honorieren, die über einen längeren Zeitraum erbracht werden. Monatliche Zahlungen können entweder *befristet* oder *unbefristet* vergeben werden. Unbefristete Leistungszulagen bedeuten eine langfristige Verpflichtung der Hochschule, welche den verfügbaren Teil des Vergaberahmens schrumpfen lässt. Aus motivationaler Sicht spricht jedoch vieles für eine unbefristete Gewährung: werden einmal gewährte Zulagen zu einem späteren Zeitpunkt wieder entzogen, hat das demotivierende Konsequenzen, da der Entzug nicht als Wegfall von Belohnung, sondern als Bestrafung interpretiert wird. Das liegt nicht zuletzt daran, dass die Flexibilität des Gehaltes nach unten in unserem Kulturkreis völlig unüblich ist. Allerdings kann es in Fällen, in denen das Leistungsniveau eines Hochschullehrers noch nicht ausreichend beurteilt werden kann, auch zweckmäßig sein, Zulagen vorerst befristet zu vergeben. Prinzipiell ist auch eine Kombination beider Möglichkeiten denkbar: Leistungszulagen können in der ersten Instanz befristet und bei wiederholtem Nachweis der erbrachten Leistung unbefristet gewährt werden. Sowohl befristete als auch unbefristete Bezüge können *dynamisiert* werden, d. h. an der regelmäßigen Besoldungsanpassung teilnehmen. Das Für und Wider liegt auch hier auf der Hand: verzichtet man auf eine Dynamisierung führt das zu mehr disponiblen Mitteln im Vergaberahmen. Die einmal gewährten Zulagen verlieren jedoch (im Verhältnis zum Grundgehalt) an Wert. Die Ruhegehaltsfähigkeit ist z. T. durch das Professorenbesoldungsreformgesetz geregelt, welches vorsieht, dass unbefristet gewährte Bezüge i. d. R. bis zu 40 Prozent Ruhegehaltsfähig sind. Eine Anhebung der Ruhegehaltsfähigkeit ist darüber hinaus denkbar, bedarf aber einer Regelung hinsichtlich der Übernahme von Pensionslasten auf Landesebene. Auch hier, bei der genauen Auswahl der verschiedenen Besoldungsformen und „-instrumente“ gilt, was bereits als grundsätzliches Problem der Professorenbesoldung genannt wurde: einmal gewährte Gehaltserhöhungen

können in der Regel nicht zurückgenommen werden. Dies unterstreicht, dass Entscheidungen über Besoldungsfragen mit Vorsicht und Weitsicht zu treffen sind.

Weichenstellung 1: Quantitative Parameter versus qualitative Kriterien

Auf der Grundlage ihres spezifischen Profils muss jede Hochschule definieren, was sie selbst als Leistung werten möchte. Prinzipiell können einer Leistungsbeurteilung entweder „harte“ Kriterien, im Sinne von messbaren bzw. quantifizierbaren Kriterien oder weiche Kriterien im Sinne einer eher qualitativen Bewertung zu Grunde gelegt werden (Witte/Schreiterer 2002, 11). Die erstgenannten Kriterien wären in einem rechtlich verbindlichen Katalog festzulegen; aus der quantitativen Bestimmung der Leistung würde sich in direkter Weise eine bestimmte Zulagenhöhe ableiten lassen. Leistungsindikatoren wären beispielsweise die Höhe der eingeworbenen Drittmittel oder die Anzahl der betreuten Doktoranden. Das Ergebnis wäre ein formelbasiertes Modell, in dem Leistungszulagen mehr oder minder automatisch errechnet werden. So attraktiv ein solches Modell auch auf Grund seiner vermeintlichen Eindeutigkeit und leichten Umsetzbarkeit erscheinen mag, hat es doch wesentliche Nachteile. Selbst wenn der Kriterienkatalog nach Fächern differenziert würde, bliebe die Frage offen, ob man mit einem solchen System die individuelle Leistung unterschiedlicher Wissenschaftler in adäquater Weise abbilden kann. Andererseits sind die Effekte, die man mit dieser Art von Leistungsmessung hervorrufen würde, kritisch zu durchdenken. Ist es wirklich wünschenswert, dass ein Hochschullehrer in einem bestimmten Bereich seinen Output erhöht, weil es dafür die höchste Punktzahl gibt, während seine Talente in einem ganz anderen Bereich liegen? Alternativ könnten Kriterien lediglich im Sinne von qualitativen Zuschreibungen so formuliert werden, dass sie die Prioritäten der Hochschule widerspiegeln. Bei diesem eher qualitativ orientierten Vorgehen gibt es mehr Raum für die individuelle Bewertung der Leistung jedes Einzelnen. Die Beurteilung fußt nicht auf einem Berechnungsverfahren sondern auf einem notwendigerweise subjektiv gefärbten Abwägen, welches nichtsdestotrotz willkürfrei sein muss. Eine solche Willkürfreiheit ergibt sich jedoch nicht aus quasi-objektiven Kriterien, sondern aus der Transparenz eines durchdachten und von den Involvierten als gerecht empfundenen Verfahrens. Auch wenn die Leistung des Einzelnen nicht ohne Berücksichtigung des Leistungsspektrums innerhalb der Hochschule (und darüber hinaus) betrachtet werden kann, sollte ein Verfahren zur Leistungsbestimmung auch Raum lassen für die Bewertung individueller Leistungsentwicklung. Eine Anbindung an Personalentwicklungsmaßnahmen und eine Überprüfung individuell gesetzter Ziele beispielsweise im Rahmen eines Personalentwicklungsplanes und unter Zuhilfenahme von Zielvereinbarungen erscheint dabei zweckmäßig.

Weichenstellung 2: Individuelle Bemessung versus Stufenmodell

Die Bemessung der Leistungszulagen kann entweder individuell, d. h. ohne Vorab-Vorgaben oder im Rahmen eines Stufenmodells (Witte/Schreiterer, 2000, 16-22)

erfolgen. Letzteres wäre denkbar als ein System definierter Zulagenstufen mit fester Zulagenhöhe. Eine individuelle Bemessung mag – wie oben ausgeführt – als gerechter empfunden werden, da genau und individuell auf die Situation und Leistung des jeweiligen Professors eingegangen werden kann. Andererseits gibt sie viel Raum für Beliebigkeit und Intransparenz. Die Kehrseite der hohen Flexibilität bei einem solchen Vorgehen ist zudem eine geringere Kalkulierbarkeit und ein erhöhter Verfahrensaufwand. Ein Stufenmodell, in welches besondere Leistungsbezüge und Berufungs- und Bleibezulagen zu integrieren wären, erscheint – trotz tendenzieller Schwerfälligkeit und Inflexibilität – als die praktikablere Lösung. Ein solches Modell gewährleistet eine bessere Planbarkeit und eine höhere Transparenz. Auch bei der Umsetzung eines Stufenmodells muss jede Hochschule darüber entscheiden, welche Gehaltsspreizung sie realisieren will und kann. Nachfolgend ist über Anzahl und Höhe der Stufen zu entscheiden. Entsprechend der Stufenhöhe und der Verteilung der Professoren auf die verschiedenen Level sind pro Stufe von der Hochschule Mittel bereitzustellen. Die Zulagen könnten befristet oder unbefristet vergeben werden. Wie beim alten System der Dienstaltersstufen wäre hier eine systematische Karriereplanung möglich, jedoch ohne dass es einen Aufstiegsautomatismus gäbe.

Weichenstellung 3: Antrags- versus Regelverfahren

Die letzte Weichenstellung betrifft den Auslöser des Verfahrens. Hier kommt einerseits ein Regelverfahren und andererseits ein Antragsverfahren in Frage. Ein Regelverfahren verbürgt eine prinzipielle Chancengleichheit, da in diesem Fall in einem bestimmten zeitlichen Abstand tatsächlich die Leistung aller Professoren betrachtet wird. Die Nachteile eines solchen Verfahrens sind einerseits praktischer Natur: ein durch die Vielzahl der Anträge verursachter höherer Aufwand birgt die Gefahr eines überbordenden Bürokratismus. Andererseits werden bei einem Regelverfahren systematisch „Enttäuschungen“ produziert, da die Bewerbung auch mit einer Erwartungshaltung einhergeht. Bei einem Antragsverfahren müssen die einzelnen Professoren selbst entscheiden, ob sie sich für eine Höherstufung bewerben oder nicht. Der Fremdbewertung müsste eine Selbsteinschätzung durch den Professor vorausgehen. Von der Hochschulleitung, bei der in jedem Fall die Letztverantwortung für die Leistungsbeurteilung liegen muss, kann im Sinne einer Entscheidungshilfe kommuniziert werden, wie viele Höherstufungen pro Level prinzipiell möglich sind.

Entscheidungsträger/Verfahrensbeteiligte

Die Letztentscheidung über die Gewährung von Leistungsbezügen sollte aus Gründen der Akzeptanz und Transparenz immer bei der Hochschulleitung liegen. Das legt die Analyse internationaler Recherchen eindeutig nahe (Witte/Schreiterer 2002, 22 ff.). Darüber hinaus ist es im Sinne einer möglichst sachnahen Entscheidung empfehlenswert, die Dekane in das Verfahren einzubeziehen. Der Dekan

könnte beispielsweise zum Antrag des Professors ein Votum abgeben. Darüber hinaus kann auch ein Vorschlagsrecht des Dekans sinnvoll sein, um Hochschullehrer, die gute Leistungen erbringen, sich aber nicht selbst bewerben wollen, einzubeziehen. Die Hochschulleitung kann bei ihrer Entscheidung durch eine Personalkommission beraten werden, der auch externe Mitglieder und Mitglieder des Hochschulrates angehören. Diese könnten in anderen Zusammenhängen erworbene Erfahrungen mit Besoldungssystemen einbringen. In jedem Fall empfiehlt sich ein Turnus, der den Aufwand überschaubar gestaltet, d. h. von ca. zwei bis drei Jahren. Der gesamte Verfahrensprozess muss in jedem Fall den Kriterien der Transparenz und Fairness genügen, um im oben beschriebenen verhaltenswissenschaftlichen Sinn den Nettonutzen des Anreizsystems zu maximieren.

Ein Modellvorschlag

Legt man nun die oben genannten verhaltenswissenschaftlichen Anforderungen an ein funktionsfähiges System zur Vergabe von Leistungszulagen zu Grunde, spricht vieles für ein Stufenmodell. Dieses könnte folgendermaßen ausgestaltet sein:

Hinsichtlich der *zugrunde liegenden Art von Kriterien* (*Weichenstellung 1*) empfiehlt sich ein Prozess des Abwägens verschiedener Faktoren, welcher die individuelle Leistung berücksichtigt und deshalb in größerem Maße das Kriterium subjektiv empfundener Gerechtigkeit zu erfüllen in der Lage ist. Grundlage dafür wären Leistungsbereiche, die die Hochschule für sich definiert hat. So könnte eine Hochschule sich dafür entscheiden, ausschließlich Forschungsleistungen für eine Leistungsbeurteilung in Betracht zu ziehen (wie es beispielsweise in Oxford der Fall ist). Wie dieser Anforderung begegnet wird, kann von Fach zu Fach und von Professor zu Professor ganz unterschiedliche Formen annehmen. Hier ist dann abzuwägen, ob z. B. die Einwerbung von Drittmitteln in einer bestimmten Höhe höher zu bewerten ist, als ein Aufsatz in einem bestimmten wissenschaftlichen Journal. Mit einem solchen Abwägungsverfahren wäre dem aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht wünschenswerten Kriterium „Individualität des Beurteilungsprozesses“ Genüge getan. Was bleibt, ist das Risiko der Spill-Over-Effekte, die in einem Abwägungsverfahren insofern auftreten können, als für jede Leistung nun auch entsprechende Gegenleistungen erwartet werden, d. h. die intrinsische Motivation bei falscher Ausgestaltung des Vergabeverfahrens in der Tat vollständig verdrängt wird. Auch ein Mangel an Transparenz wird mit dem Abwägungsverfahren in Kauf genommen.

Dem letztgenannten Manko könnte durch die Kombination von Abwägungsverfahren und einem *Stufensystem* (*Weichenstellung 2*) mit klar definierten Leistungsniveaus begegnet werden. Eine Höherstufung könnte sowohl über besondere Leistungsbezüge als auch über Berufungs- und Bleibezulagen erreicht werden. Stufenanzahl und -höhe haben Konsequenzen für Anzahl und Häufigkeit der Bewerbungen. Ein System mit zahlreichen Stufen von geringerer Höhe würde die Chancen auf eine Höherstufung erhöhen. Die damit einhergehende Nivellierung von

Leistungsniveaus würde jedoch zu einer Abwertung der möglichen Höherstufungen und damit zu einer Reduzierung der Anreizwirkung führen.

Auslöser des Verfahrens (*Weichenstellung 3*) ist der Antrag eines Professors zu einem bestimmten Stichtag. Ein entscheidendes Argument hierfür ist der Umstand, dass ein Regelverfahren, dem sich alle Professoren – also auch solche, die nur durchschnittliche oder sogar unterdurchschnittliche Leistungen erbringen – unterziehen, zwangsläufig Enttäuschungen produziert, da mit jeder Beurteilung – egal wie realistisch eine Höherstufung wäre – auch eine Erwartungshaltung verbunden ist. Dies könnte sich motivational kontraproduktiv auswirken. Damit sind insbesondere die oben angeführten Kontroll- und Informationseffekte angesprochen. Ein Regelverfahren für alle Professoren könnte im Sinne einer Kontrolle interpretiert werden.

Was schließlich die *Instrumentierung der besonderen Leistungszulagen* betrifft, sind aus motivationaler Sicht unbefristete Zulagen befristeten vorzuziehen, da ein Entzug eher negative Emotionen nach sich zieht und im Regelfall nicht die Grundlage für neue Leistungsanstrengungen darstellt. Ein kombiniertes Modell aus in erster Instanz befristeten und bei wiederholter Gewährung unbefristeten Zuschlägen könnte jedoch sowohl motivationalen als auch haushaltspolitischen Anforderungen Genüge tun, stellt sich doch aus haushaltspolitischer Sicht jede unbefristete Gewährung als nachhaltige Reduktion des Vergaberahmens dar.

In welchem Maße das vorgeschlagene Verfahren dem Kriterium der Fairness genügt bzw. als hinreichend gerecht wahrgenommen wird, hängt zudem wesentlich von den *an Entscheidung und Verfahren beteiligten Personen* ab. Dem Grunde nach spricht vieles dafür, die Entscheidung auch durch unabhängige Personen (z. B. in einer Personalkommission) mit vorbereiten zu lassen. Was unabhängige oder gar externe Personen jedoch kaum leisten können, ist dagegen eine glaubhafte Kommunikation der Entscheidung gegenüber den Betroffenen. Es spricht daher einiges für eine Integration der Dekane in diese Phase der Vergabe von Leistungsbezügen. Gleichwohl liegt hier eine besondere Schwierigkeit, die in der Stellung der Dekane (bisher Wahl aus den Reihen der Professoren, kurze Amtszeit, geringe Entscheidungsbefugnisse) begründet ist. Allerdings zeigt das schwedische Beispiel, dass auch der Dekan als *primus inter pares* eine entscheidende Rolle bei der Vergabeentscheidung spielen kann (Witte/Schreiterer 2002, 36).

5. Fazit

Der Beitrag zeigt auf, dass durch die Dienstrechtsreform in Deutschland grundsätzlich neue Möglichkeiten für die strategische Entwicklung von Hochschulen und deren Personal eröffnet werden. Entscheidend für den Erfolg ist jedoch, wie der derzeitige rechtliche Rahmen durch Länder und Hochschulen ausgefüllt wird. Die Überlegungen zu den verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen haben gezeigt, dass es für den motivationalen Erfolg sehr wohl darauf ankommt, mit Augenmaß darüber zu entscheiden, was belohnt werden soll und ebenfalls mit Augenmaß das

korrespondierende Verfahren der Vergabe von Leistungszulagen zu regeln. Weiterhin wurde deutlich, dass es möglicherweise ein schmaler Grat ist, der über einen positiven oder negativen Nettonutzen entscheidet. Dass Leistungsanreize im Sinne des sogenannten Disziplinierungseffektes positive Auswirkungen haben können, wurde gezeigt, dass der gegenläufige Verdrängungseffekt wiederum den Erfolg in Frage stellen kann, ebenfalls.

Schlussfolgerung aus Abschnitt 4 ist, dass dies dann nicht der Fall ist, wenn das Verfahren und die Kriterien der Leistungsbemessung als hinreichend individuell, fair und transparent wahrgenommen werden und auf geeignete Weise, z. B. in Personalentwicklungsgesprächen, kommuniziert werden. Unsere Vorschläge zur Umsetzung entsprechen diesen Kriterien in weiten Teilen. Es ist allerdings nicht zu verkennen, dass sich der Modellentwurf nach wie vor in den engen Grenzen der Realität in den Hochschulen bewegt. Der Grad der Individualität wird z. B. im Rahmen des angesprochenen Stufenmodells geringer sein, als es vielleicht vor dem Hintergrund der Motivationstheorien wünschenswert wäre. Auf der anderen Seite wird durch die mit einem Stufenmodell verbundene Standardisierung der Anforderung der Transparenz besser Genüge getan, als in sehr stark auf das Individuum eingestellten Systemen.

Die wahrgenommene Fairness hängt mit diesen Kriterien zusammen, aber auch in wesentlichem Maße mit den entscheidenden Personen im Vergabeverfahren. Ob Dekane die ihnen im dargestellten Modell zugeordnete Rolle in hinreichendem Maße ausfüllen können, wird davon abhängen, in welchem Maße sie über die für dieses sensible Thema so wichtige Personalkompetenz verfügen (was letztlich auch wiederum davon abhängen wird, ob diese Personalkompetenz zukünftig bei der Wahl des Dekans eine größere Rolle spielen wird). Auch hier besteht Personalentwicklungsbedarf, der so bisher nicht in hinreichendem Maße erkannt ist.

Mit der Reform der Professorenbesoldung ebenso wie mit den hier beschriebenen Umsetzungsüberlegungen in den Ländern sind nur allererste Schritte getan. Die Hochschulreform ist als umfassender Lernprozess aufzufassen. Die Professorenbesoldung ist hier nur ein – wenn auch nicht unwichtiges – Element.

Literatur

- Eckardstein, D. v./Oechsler, W.A./Scholz, Ch. (2001): Personalmanagement und Dienstrechtsreform an deutschen Hochschulen. Eine kritische Analyse. In: Zeitschrift für Personalforschung 15, 5-17.
- Frey, B.S./Osterloh, M. (2000): Managing Motivation. Wie Sie die neue Motivationsforschung für ihr Unternehmen nutzen können. Wiesbaden.
- Frey, B.S./Osterloh, M. (1997): Sanktionen oder Seelenmassage? Motivationale Grundlagen der Unternehmensführung. In: Die Betriebswirtschaft 57, 307-317.
- Müller-Böling, D. (2000): Die entfesselte Hochschule. Gütersloh.

Witte, J./Schreiterer, U. (2002): Perspektiven für eine leistungsorientierte Professorenbesoldung im Lichte internationaler Erfahrungen. Arbeitspapier zur Dienstrechtsreform II. Gütersloh.

Autoren:

Dr. Nina Arnhold, Referentin am CHE – Centrum für Hochschulentwicklung in Gütersloh; e-mail: nina.arnhold@che.de

Arbeitsschwerpunkte: Strategische Planung, Dienstrechtsreform.

Dipl.-Ök. Markus F. Langer, Referent am CHE – Centrum für Hochschulentwicklung in Gütersloh; e-mail: markus.langer@che.de

Arbeitsschwerpunkte: Hochschulmarketing, Studiengebühren, Dienstrechtsreform.

Prof. Dr. Detlef Müller-Böling, Leiter des CHE – Centrum für Hochschulentwicklung in Gütersloh; e-mail: detlef.mueller-boeling@che.de

Arbeitsschwerpunkte: Organisationsentwicklung, übergreifende Fragen der Hochschulreform, Leistungstransparenz und Wettbewerb.